

学校编码: 10384

分类号_____密级_____

学 号: X2007155078

UDC_____



廈門大學

硕 士 学 位 论 文

T 房地产公司中层管理人员绩效考核
体系改进研究

The improvement research on performance appraisal
system for middle management in T Real Estate Corp

潘海鹭

指导教师姓名: 吴文华 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2011 年 10 月

论文答辩时间: 2011 年 12 月

学位授予日期: 2011 年 月

答辩委员会主席: _____

评阅人: _____

2011 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):
年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

摘要

绩效管理是人力资源管理中不可缺少的部分，其中绩效考核又是绩效管理的重要组成部分。绩效考核机制是为了能了解、评估员工工作行为与能力，为员工晋升、提薪、奖励、发展与配置提供必要的依据与帮助，促进企业内部上下级沟通和各部门间的相互协作，有效提升企业的整体绩效和员工素质。然而，由于目前绩效考核的动态、复杂性及考核者的情感因素，导致绩效考核并没有达到预计满意的结果。从而影响到人力资源管理和企业的战略目标的实现。

我国房地产市场的发展既是自身经济运行内在规律作用的结果，同时还带着比较浓厚的政策调控色彩。2011 年，房地产市场的调控更加严厉，面对国家对房地产行业宏观调控的常态化，房地产企业如何在日益激烈的房地产市场竞争中长久地生存与发展，如何留住人才，除了具备强大的资金实力外，还需要有企业自身的核心竞争力，而企业的核心竞争力之一就是人力资源管理。通过改进企业的绩效考核体系，来提升企业核心竞争力和个人的职业目标的实现。

本文通过绩效管理资料的分析、问卷调查等方式，对 T 房地产公司中层管理人员绩效考核体系进行诊断，针对该公司中层管理人员绩效考核的现状和不足，提出基于平衡计分卡的关键绩效考核体系的思路。重点对平衡计分卡理论及平衡计分卡战略工具理论进行详细的综述。在 T 公司中层管理人员的绩效考核体系改进设计中，详细介绍了运用平衡计分卡来设计财务、客户、内部流程、学习与成长四个层面的战略目标及如何在平衡计分卡的基础上关键绩效考核指标。并对中层管理人员绩效考核改进体系进行预测和评估，希望能借此提升企业的核心竞争力和绩效管理水平。

关键词：中层管理人员；绩效考核；平衡计分卡(BSC)；关键绩效指标法(KPI)

Abstract

Performance management is an integral part of human resources management, while one of its most critical components is performance appraisal. Evaluate employee behavior and the ability for staff promotion, a raise, bonus, development and configuration to provide the necessary basis and help promote internal communication and lower levels of the mutual cooperation among various departments to effectively improve the overall performance and quality of staff. However, due to the dynamics of performance appraisal, and assessment of the complexity of the emotional factors that lead to the performance appraisal and did not meet the expected satisfactory results. Thus affecting the human resource management and corporate strategic objectives.

China's real estate market is the economy itself the result of the inherent laws, but also with a relatively strong policy control color. In 2011, more stringent regulation of the real estate market, the face of national macro-control on the real estate industry, the normalization of the real estate business to the real estate market in the increasingly fierce competition in the long-term survival and development, how to retain talent, have a strong financial strength, but also need to the enterprise's core competitiveness, and the core competitiveness of enterprise management is one of human resource management.

In this paper, the analysis of management information, questionnaires, etc., on the T real estate company middle management performance appraisal system for diagnosis, for the company's middle management status and lack of performance evaluation is proposed based on the Balanced Scorecard Key Performance appraisal system ideas. Balanced Scorecard theory and focus on a strategic tool to conduct a detailed overview of the theory. Middle managers in the T's performance appraisal system to improve the design, the detailed description of the Balanced Scorecard to design financial, customer, internal processes, learning and growth of four levels of strategic objectives and how the basis of the Balanced Scorecard assessment on key performance indicators. Track and evaluate middle management performance appraisal system, so as to enhance corporate core competitiveness and performance management.

Keyword(s): middle management; performance appraisal; Balanced Scorecard; key performance appraisal.

厦门大学博士论文摘要库

目 录

第一章 绪论	1
第一节 选题背景、目的与意义	1
一、选题背景与意义	1
二、研究目的	2
第二节 研究内容及方法和研究思路	3
一、研究内容和方法	3
二、研究思路及框架	3
第二章 绩效考核相关理论	5
第一节 绩效考核概念和作用	5
一、绩效考核概念	5
二、绩效考核作用	6
第二节 绩效考核内容与程序	6
一、绩效考核内容	6
二、绩效考核程序	7
第三节 绩效考核方法	8
一、行为取向型	8
二、结果取向型	9
三、特性取向型	12
第三章 T 房地产公司中层管理人员绩效考核现状诊断与问题分析.14	
第一节 T 房地产公司概况	14
一、T 房地产公司简介	14
二、T 房地产公司组织结及人员结构	15
第二节 T 房地产公司中层管理人员结构、特点、地位及作用	17
一、T 公司中层管理人员结构	17
二、T 公司中层管理人员特点	18
三、T 公司中层管理人员地位及作用	19

第三节 T 房地产公司中层管理人员绩效考核现状诊断.....	20
一、中层管理人员绩效考核现状介绍.....	20
二、中层管理人员绩效考核满意度调查与设计.....	23
三、调查结果.....	23
第四节 T 房地产公司中层管理人员绩效考核问题分析.....	27
一、绩效考核指标设计不够科学、不合理.....	28
二、绩效考核目的过于单一.....	28
三、绩效考核与公司战略实施脱节.....	29
四、缺乏有效的绩效反馈.....	29
第四章 T 房地产公司中层管理人员绩效考核体系改进方案设计.....	30
第一节 T 公司中层管理人员绩效考核的目的、原则及管理方的责任	30
一、中层管理人员绩效考核目的.....	30
二、中层管理人员绩效考核设计原则.....	31
三、中层管理人员绩效考核管理者的责任.....	31
第二节 中层管理人员绩效指标设计方法的选择、思路、流程	32
一、中层管理人员绩效指标设计方法的选择.....	32
二、中层管理人员绩效指标设计思路与流程.....	33
第三节 基于 T 公司战略设计中层管理人员绩效考核指标体系	35
一、T 公司战略目标	35
二、运用平衡计分卡制定 T 公司的战略地图	35
三、中层管理人员各工作岗位分析.....	37
四、中层管理人员绩效考核的关键指标确定.....	39
五、中层管理人员绩效考核权重、标准确定.....	43
第四节 T 公司中层管理人员绩效考核办法.....	47
一、中层管理人员绩效考核主体的确定.....	47
二、中层管理人员绩效考核周期.....	48
三、中层管理人员绩效面谈.....	48
四、中层管理人员绩效考核结果应用.....	49
第五章 T 房地产公司中层管理人员绩效考核体系改进方案的实施保	

障及效果预测	51
第一节 T 公司中层管理人员绩效考核实施保障措施.....	51
一、组织保障措施.....	51
二、建立绩效考核申诉制度.....	51
第二节 T 公司中层管理人员绩效考核改进前后优势评估	52
一、绩效考核目标明确.....	52
二、岗位说明书得到有效运用.....	52
三、绩效考核指标更为科学、合理.....	53
四、改进了绩效考核反馈制度和申诉制度.....	53
五、绩效考核结果应用更为明确.....	53
第三节 T 公司中层管理人员绩效考核方案实施效果预测与改进	54
一、中层管理人员绩效考核实施效果预测.....	54
二、中层管理人员绩效考核体系持续的改进.....	55
第六章 结论	57
参考文献.....	59
附表 A.....	60
附表 B.....	61
附表 C.....	62
致 谢.....	63

Contents

Chapter 1 Preface..	1
Section 1 Choose a background, purpose and Objectives	1
Choose a background and purpose	1
Research Objectives	2
Section 2 The research content and methods and research	3
The research content and methods	3
Research ideas and framework	3
Chapter 2 Performance evaluation related theory	5
Section 1 Performance evaluation concept and function	5
Performance assessment concept	5
Performance evaluation function	6
Section 2 Performance assessment contents and procedure	6
Performance evaluation content	6
Performance evaluation procedures	7
Section 3 Performance evaluation methods	8
Behavior orientation type	8
Results orientation type	9
Characteristic orientation type	12
Chapter 3 T real estate company middle managers performance evaluation diagnosis and problem analysis current situation	14
Section 1 T real estate company profile	14
T real estate company profile	14
T real estate company organization and personnel structure	15
Section 2 T real estate company middle managers structure, features, status and functions	17
T company middle managers structure	17
T company middle managers characteristics	18
T company middle managers position and function	19
Section 3 T real estate company middle managers performance appraisal situation diagnosis	20

Middle managers performance appraisal situation is introduced	20
Middle managers performance appraisal satisfaction survey and design ..	23
The results of the survey	23
Section 4 T real estate company middle managers performance assessment	
problem analysis	27
Performance evaluation index design isn't scientific and reasonable	28
Performance evaluation purpose too onefold	28
Performance assessment and company strategy implementation apart ..	29
The lack of effective performance feedback	29
Chapter 4 T real estate company middle managers performance	
evaluation system improvement scheme design	30
Section 1 T company middle managers of performance appraisal purpose,	
principles and the responsibility of management	30
Middle managers performance evaluation purpose	30
Middle managers performance appraisal design principles	31
Middle managers performance appraisal management's responsibility ...	31
Section 2 Middle managers performance index of the design method, the idea,	
process	32
Middle managers performance indicators design method	32
Middle managers performance indicators design ideas and process	33
Section 3 Based on T company strategic design middle managers performance	
evaluation indicator system	35
T company strategic objectives	35
Use the balanced scorecard to the company's strategic map for T company	
.....	35
Middle managers the working position analysis	37
Middle managers to determine the key indicators of performance evaluation	
.....	39
Middle managers performance evaluation weights, standard to confirm ..	43
Section 4 T company middle managers performance assessment method	47
Middle managers of the main body of the performance evaluation to determine	
.....	47
Middle managers performance evaluation period	48

Middle managers interview	48
Middle managers application performance assessment result	49
Chapter 5 T real estate company middle managers performance evaluation system improvement plan of the implementation of the security and the expected result	51
Section 1 T company middle managers performance evaluation implementing guarantee measure	51
Organization security measures	51
Establish performance appraisal appeal system	51
Section 2 T company middle managers and the improved performance advantage evaluation	52
Performance evaluation the clear goal	52
To effectively use job description	52
Performance evaluation index is more scientific and reasonable	53
Improve the performance evaluation and feedback system appeal	53
Application of performance assessment result more clear	53
Section 3 T company middle managers performance evaluation scheme implementation effect forecast and improvement	54
Middle managers performance prediction effect	54
Middle managers performance evaluation system continuous improvement	55
Chapter 6 Conclusions	57
Appendix A	59
Appendix B	60
Appendix C	61
References	62
Acknowledgements	63

第一章 绪论

第一节 选题背景、目的与意义

一、选题背景与意义

我国房地产市场的发展既是自身经济运行内在规律作用的结果，同时还带着比较浓厚的政策调控色彩。2011 年，房地产市场的调控更加严厉：2011 年 1 月 26 日，国务院办公厅发布《国务院办公厅关于进一步做好房地产市场调控工作的有关问题的通知》，要求将第二套房的房贷首付从原来的不低于 50% 改为不低于 60%。同时要求各直辖市、计划单列市、省会城市和房价过高、上涨过快的城市，在一定时期内，要从严制定和执行住房限购措施；上海和重庆正式实施房产税，深圳宣布成为第三个房产税试点城市。全国“两会”《政府工作报告》提出，2011 年再建保障性住房 1000 万套、2012 年再建 1000 万套、“十二五”期间总计建设 3600 万套。新国八条以及保障性住房建设的冲击对房地产公司的影响已经显现。

面对国家对房地产行业宏观调控的常态化，房地产企业如何在日益激烈的房地产市场竞争中长久地生存与发展，如何留住人才，除了具备强大的资金实力外，还需要有企业自身的核心竞争力，而企业的核心竞争力之一就是人力资源管理。绩效管理是人力资源管理中不可缺少的部分，其中绩效考核又是绩效管理的重要组成部分。绩效考核机制是为了能了解、评估员工工作行为与能力，为员工晋升、提薪、奖励、发展与配置提供必要的依据与帮助，促进企业内部上下级沟通和各部门间的相互协作，有效提升企业的整体绩效和员工素质。然而，由于目前绩效考核的动态、复杂性及考核者的情感因素，导致绩效考核并没有达到预计满意的结果。

绩效考核的作用有三个方面：

（一）战略层面，绩效考核对于员工的行为具有很强的导向作用。企业可以将公司的战略目标融入到绩效考核当中，使公司的战略得到实施。

（二）管理层面，绩效考核是公司评价员工表现的基础。公司可以根据绩效考核来确定员工的薪资、奖金以及员工的晋升等问题。

（三）发展层面，从发展的角度来讲，公司可以通过比较不同年份绩效考核的标准不断改善公司的规章制度，同时及时发现制约公司发展的瓶颈。因此，必须对绩效考核的各个要素，整合人力资源的各个环节。使绩效考核成为整合人力资源管理的有效手段，充分发挥其管理作用，企业和员工达到双赢的效果。所以制定一套行之有效的绩效考核体系，通过激励的支点，最大限度开发员工的潜能，对房地产企业来说迫在眉睫。

T 房地产公司是市政府授权的资产经营一体化的国有独资集团公司，2006 年在市国有资产整合及国资监管体制的调整下，由四家房地产公司组建成房地产集团公司。公司从 2006 年-2007 年进入快速发展在这期间，销售收入和利润有很大的提高，但同时也暴露了企业的高速发展中人员管理与相应制度没有跟上，导致工程质量下滑，客户对 T 房地产公司的商品房质量投诉率上升，严重影响到 T 房地产公司的品牌和信誉。2008 年公司开始意识到企业内部存在的问题，开始着手制定绩效考核及系列相关制度并实施。绩效考核实行两年多来，虽然对提高员工的绩效有一定的作用，但同时也暴露了绩效考核指标不够科学、目标过于单一、考核方法简单及缺乏有效的绩效反馈等等问题。中层管理人员是企业战略目标的执行者、部门工作的制定者，企业的中坚力量，对企业的发展起到至关重要的作用。本文将从 T 房地产公司中层管理人员绩效考核现状问题入手，并对其进行分析和诊断找出考核中存在的问题，应用平衡记分卡 BSC 和关键绩效指标 KPI 相结合的绩效考核指标体系对原有的中层管理人员绩效考核体系进行改进，希望能对公司的战略目标实现有帮助，并提高公司的核心竞争力。

二、研究目的

本文的研究旨在达到以下目的：

（一）通过对 T 房地产公司中层管理人员绩效考核现状问题分析和诊断，找出问题的原因，为公司中层管理人员绩效考核体系改进提供依据。

（二）运用绩效考核相关理论和方法，对公司中层管理人员绩效考核体系改进进行设计，从而提高 T 房地产公司内部管理水平，激励中层管理人员不断改进工作。

（三）通过对 T 房地产公司中层管理人员绩效考核体系的研究，探索适合于房地产企业中层管理人员绩效考核体系，为房地产企业绩效考核体系提供参考。

第二节 研究内容及方法和研究思路

一、研究内容和方法

（一）研究内容

本文以 T 房地产公司中层管理人员绩效考核体系为研究对象,在充分研究公司相关资料的基础上,结合绩效管理的相关理论,对目前 T 房地产公司中层管理人员绩效考核体系中存在的问题进行诊断和分析,找出其考核体系中存在问题的症结,并针对 T 房地产公司的自身情况提出解决这些问题的绩效考核方法,对 T 房地产公司中层管理人员绩效考核体系进行改进。同时通过本文研究,希望能达到以下效果:(1)通过改进的绩效考核体系可以得到较为公正、客观的考核结果,让中层管理人员能认识到自己工作中不足和优势。(2)通过有效的反馈,让中层管理人员继续加强自身的优势,改进不足,从而在企业更好发挥中承上启下的作用。

（二）研究方法

本文在研究中主要采用了以下三种方法:

1、文献回顾法。搜集相关的文献资料,并将这些资料进行归纳、整理,找出平衡记分卡 BSC 和关键绩效指标 KPI 考核理论在实践中应用,构建和导入绩效考核体系的基本理论。

2、问卷调查法。对 T 房地产公司的有关资料的收集、设计问卷调查,找出 T 房地产公司中层管理人员绩效考核体系存在的问题。

3、个案研究法:针对 T 房地产公司中层管理人员绩效考核体系进行系统、深入的分析,对 T 房地产公司中层管理人员绩效考核问题做出诊断及进行改进,并将其运用到企业。

二、研究思路及框架

（一）研究思路

本文以 T 房地产公司为研究对象,对公司 22 名中层管理人员进行问卷调查、沟通的基础上,结合绩效考核理论,对 T 房地产公司中层管理人员绩效考核体系进行诊断和分析。然后根据分析结果及 T 房地产公司的实际情况,改进了 T 房地产公司中层管理人员绩效考核体系。详见图 1-1: T 公司中层管理人员绩效考核体系改进思路。

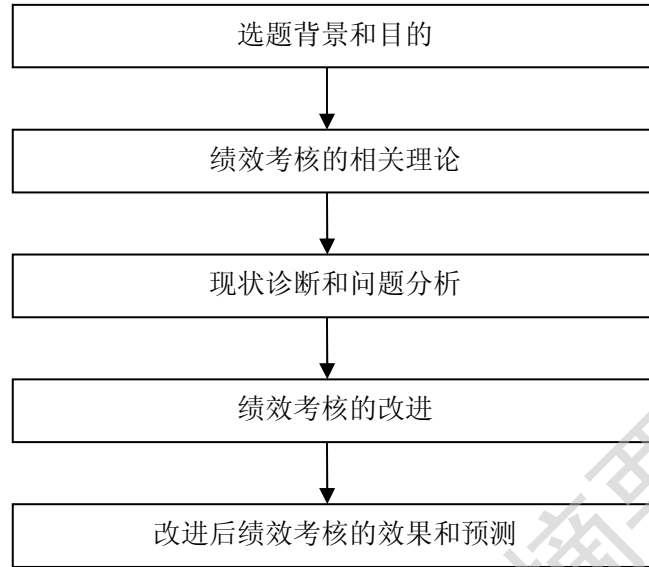


图 1-1 T 公司中层管理人员绩效考核体系改进思路

（二）研究框架

本文共分六章。第一章是绪论，讨论论文选题背景、目的与意义、研究内容及方法和研究思路。第二章是绩效考核相关理论，阐述了绩效考核概念和作用、绩效考核内容与程序、绩效考核方法。第三章是 T 房地产公司中层管理人员绩效考核现状诊断与问题分析，介绍 T 房地产公司概况、中层管理人员结构、特点、地位及作用、对 T 房地产公司中层管理人员绩效考核现状诊断和问题分析、并设计问卷调查。第四章是本文的重点，在第三章现状分析诊断的基础上，改进设计 T 房地产公司中层管理人员绩效考核体系。第五章是 T 房地产公司中层管理人员绩效考核体系改进方案的实施保障及效果预测，根据改进方案实施保障措施、改进前后优势评估、并对实施效果预测与改进。第六章是结论。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库